frp
FDO AXION.com
capital humain
Novembre 2007, vol. 11, n° 10
Leaders dans le développement du capital humain

Évaluez votre fonction ressources humaines en posant le bon diagnostic!

Marie-Ève Bérubé, *M. Sc., CRHA et Francois Pouliot, M.B.A.*

L'évolution des tendances démographiques, la mondialisation, la pression constante à accroître le rendement et les performances ne sont que quelques exemples contribuant à allonger la liste des enjeux ressources humaines auxquels les entreprises sont confrontées : attraction et rétention des meilleurs talents, mobilisation des personnes au projet d'entreprise, gestion de la relève, développement des compétences, etc.

Service ressources humaines et fonction ressources humaines, voyez-vous une différence?

Au centre de cette turbulence, un rôle en constante évolution : celui de gestionnaire. Le métier de gestionnaire a beaucoup évolué; planifier, organiser, diriger et contrôler ne suffit plus! Le gestionnaire du 21e siècle doit maintenant veiller à un climat de travail sain, assurer la productivité de son équipe et le rendement de ses membres, mobiliser les employés, agir à titre de coach dans leur développement…

C'est d'ailleurs pourquoi nous ne parlons plus uniquement de service des ressources humaines, mais bel et bien de « fonction » ressources humaines, ce qui inclut l'apport des gestionnaires et des services de ressources humaines dans la résolution des enjeux liés au capital humain.

Par conséquent, devant l'ampleur de ces changements et afin de répondre à des besoins grandissants, comment la fonction ressources humaines doit-elle se positionner pour répondre aux besoins de l'entreprise, des gestionnaires, mais aussi des employés?

Le rôle du service des ressources humaines : un mal nécessaire?

Tous s'entendent pour dire que les ressources humaines peuvent faire une différence et que les enjeux liés au capital humain sont les défis de l'heure, mais que font les services des ressources humaines? Réussissent-ils à répondre à la demande? Plusieurs affirment que non. En effet, les critiques ne cessent d'augmenter et les insatisfactions sont grandissantes, mais quel est donc l'apport du service des ressources humaines?

Plusieurs dirigeants d'entreprises, praticiens et professionnels de la gestion des ressources humaines se sont penchés sur la question et une étude a retenu l'attention plus que les autres, celle de David Ulrich (2005), portant sur « la proposition de valeur ajoutée des ressources humaines » (traduction libre de HR value proposition).

Le modèle d'Ulrich est depuis quelques années une référence et un guide dans la transformation de plusieurs services ressources humaines d'entreprises québécoises.

Regardons plus en détail le modèle proposé par Ulrich quant aux rôles que devrait jouer le service des ressources humaines.

…/

MANCHETTES

Consultation à Emploi-Québec Chicoutimi

Une consultation organisée sous la houlette du Conseil régional des partenaires du marché du travail (CRPMT) dans le cadre d'un exercice d'échanges et de pistes de solutions visant quatre problématiques actuelles ou appréhendées. Monsieur Hugo Privé, conseiller en management et développement organisationnel chez **FDO** AXION prononcera une conférence ayant pour titre « La gestion proactive des ressources humaines dans un contexte de vieillissement de la main-d'œuvre ».

L'engagement au travail

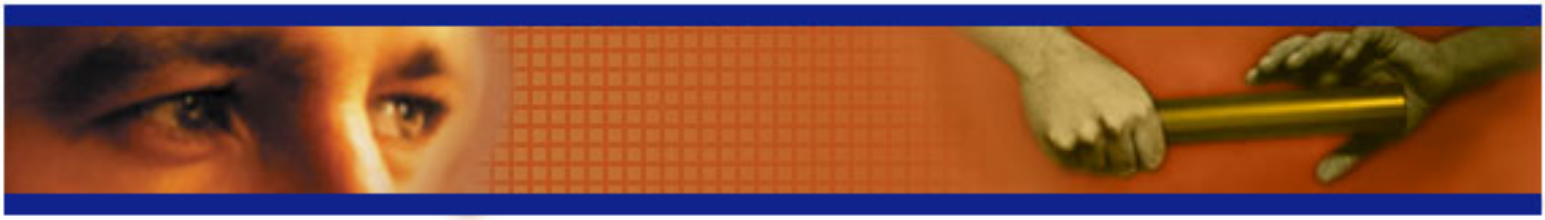
Catherine Privé a été interviewée pour un article sur l'engagement au travail dans Jobbom, édition octobre 2007 ayant comme titre « Le cœur a ses raisons ». Cet article traitait de l'outil développé par la firme FRP Groupe-Conseil/**FDO** AXION, l'Engage-O-mètre.

Du nouveau au bureau de Montréal…

Deux nouvelles ressources se sont jointes à l'équipe de Montréal, soit Marie-Ève Bérubé et Marie-Claude Marcoux, toutes deux au poste de consultante en développement organisationnel.

Entrevue pour La Presse

FRP Groupe-Conseil/**FDO** AXION a participé à une entrevue portant sur la reconnaissance non monétaire, dans la rubrique Travail, faite par Jacinthe Tremblay.



…

L'exercice de ces 4 rôles se définit comme suit.

Partenaire dans l'exécution de la stratégie : susciter et diriger des discussions sur la structure que devrait adopter l'entreprise pour mener à bien sa stratégie.
Processus clés : contribuer à la stratégie d'affaires, traduire la stratégie d'entreprise en besoins de main-d'œuvre, soulever les enjeux ressources humaines dans la prise de décisions stratégiques au comité de direction, etc.

Agent de changement : cultiver la capacité de l'entreprise de capitaliser sur le changement et de l'embrasser.
Processus clés : définir la culture et les valeurs de l'entreprise, fournir des services-conseils en gestion du changement, etc.

Champion des employés : s'assurer que les employés soient mobilisés, se sentent engagés par rapport à l'organisation et fournissent leur pleine contribution.
Processus clés : conseiller les gestionnaires dans leurs stratégies mobilisatrices, avoir recours à des outils mesurant l'engagement et la mobilisation, etc.

Expert en administration : améliorer l'efficience des processus de ressources humaines.
Processus clés : intégration des nouveaux employés, dotation, rémunération, santé et sécurité au travail, etc.

Qu'en est-il du positionnement de votre fonction ressources humaines?

Pour entamer une démarche visant à améliorer l'apport stratégique de votre fonction ressources humaines, il est essentiel d'avoir l'adhésion et l'appui de la direction. De plus, il est requis de brosser le portrait de la situation actuelle, en effectuant un diagnostic de votre fonction ressources humaines. Celui-ci vous permettra :

- d'avoir en main un portrait juste de l'ampleur du changement à implanter;
- d'évaluer la performance actuelle de votre fonction ressources humaines en regard des meilleures pratiques;
- d'identifier et de prioriser les actions à prendre en lien avec vos enjeux ressources humaines;
- etc.

La réalisation d'un diagnostic de la fonction ressources humaines requiert la participation de plusieurs acteurs clés de l'entreprise. En effet, il faut aller au-delà de l'analyse des outils, des programmes et des politiques en place. Il faut consulter la direction, les gestionnaires, le syndicat, les employés et la direction ressources humaines. Cette étape, généralement effectuée sous forme d'entrevues semi-structurées, permet d'évaluer la mise en place des approches ressources humaines et leur application sur le terrain. Ce n'est qu'ensuite qu'il sera possible d'identifier les pistes de recommandations et les solutions à mettre en place pour assurer la mise en œuvre et le succès de cette transformation.

Bien qu'il n'existe pas de mode d'emploi, au fil du temps, on remarque certaines similitudes au niveau des solutions retenues afin de repositionner la contribution de la fonction ressources humaines :

- prise en charge des activités ressources humaines par le comité de gestion. Appropriation et imputabilité du comité de gestion en regard des enjeux ressources humaines;
- structure organisationnelle qui inclut la présence de la direction ressources humaines au comité de gestion de l'entreprise;
- impartition des activités ressources humaines dites « transactionnelles » afin de dégager du temps pour l'exercice d'activités à valeur ajoutée et davantage stratégiques;
- automatisation de certaines activités administratives.

Pour passer d'une fonction administrative à partenaire d'affaires, y a-t-il une recette?

Malheureusement, il n'y a pas de recette magique! Malgré le fait qu'il y ait consensus quant aux rôles que devrait jouer le service ressources humaines et quant à l'apport essentiel des gestionnaires et de la direction, il n'en demeure pas moins que le chemin à parcourir pour s'y rendre est différent d'une entreprise à l'autre.

C'est pourquoi il est primordial, d'abord, de poser un bon diagnostic, afin d'identifier le point de départ, évaluer le chemin à parcourir et ensuite, choisir judicieusement les actions à prioriser, à court et moyen termes, pour tendre vers cette transformation de votre fonction ressources humaines.

À vous de jouer!

« COUP DE CŒUR ♥♥♥ »

*COLLINS, Jim. **Good to great**, Éditions Collins, 2001, 300 pages.*

« MOTS DITS »

« Choisissez un travail que vous aimez et vous n'aurez pas à travailler un seul jour de votre vie. »

Confucius

Consultez nos bulletins antérieurs à l'adresse suivante : www.frpgroupeconseil.com

Est publié par
FRP Groupe-Conseil et FDO AXION
Tous droits réservés
© FRP Groupe-Conseil inc. © **FDO** AXION inc.

Leaders dans le développement du capital humain

Montréal
360, rue Notre-Dame Ouest
Bureau 400
Montréal, Qc H2Y 1T9
Tél. : (514) 595-0701
mtl@frpgroupeconseil.com

Québec
Place Iberville III
2960, boul. Laurier
Bureau 570
Sainte-Foy, Qc G1V 4S1
Tél. : (418) 652-1737
qc@frpgroupeconseil.com

Chicoutimi
930, rue Jacques-Cartier Est
5e étage
Chicoutimi, Qc G7H 7K9
Tél. : (418) 698-4060
fdoaxion@fdoaxion.com